

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2012156404

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

新形势下汽车经销商的发展战略研究

——建发汽车面临的挑战与发展战略及对策分析

Research on Development Strategic for Automobile Dealers
under the New Marketing Situation

——The Challenges, Development Strategy and
Countermeasures of C&D Automobile

李 长 庚

指导教师姓名: 吴 世 农 教授

专 业 名 称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014 年 5 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2014 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

近年来，中国汽车行业伴随着中国经济的快速发展，呈现出跨越式发展的态势，并成为全球最大的汽车经销市场、世界第二汽车保有量市场，国内外车企纷纷将中国锁定为主战场，大举扩张、铺设网络，国内汽车经销市场竞争白热化。与此同时，2011年以来，受刺激政策集体淡出、经济增速下降、货币政策趋向紧缩等因素的叠加影响，中国汽车市场增长速度大幅度回落，整车厂商产能的快速增长与市场增长放缓的矛盾日益凸显，经销商压力倍增，新车销售利润大幅下滑；与此同时，经销商面临着因过度依赖新车销售的4S店式商业模式而带来的经营风险。在这种形势下，各大经销商纷纷向汽车后市场转型，以探索更行之有效的商业模式，以期能够减少经营风险的同时，找到更多的赢利点并做大做强。

本文以福建省汽车经销商的领军企业——建发汽车为例，对新形势下汽车经销商的发展战略进行研究。建发汽车深耕海西十几年，在车主服务、流程管控、品牌形象、规范管理等各方面形成了明显的优势，但是短板和瓶颈也较为突出。在汽车行业整体遇冷的大环境下，特别是互联网浪潮和移动互联网正在重构未来产品格局的今天，建发汽车也面临着全面转型升级的课题。

本文分七章从三个层次进行论述。首先，对中国汽车行业的现状与趋势、豪车市场现状、汽车经销商的宏观微观环境与经营现状进行综合分析，深度解读建发汽车所面临的外部宏观环境，并对汽车经销商转型目标市场——汽车后市场进行全面深入解读，从而为建发汽车转型着力点提供参考依据。其次，通过深入剖析建发汽车内部经营发展环境以及面临的战略转型压力，总结出建发汽车转型的优劣势。最后，从战略方向上、思维和模式上、实施层面上，提出建发汽车新的战略发展框架，并对转型发展规划、实施方略以及保障措施等提出可行性建议。

在对建发汽车转型内外环境分析基础上，本文建议建发汽车应向产业链纵深方向发展，在4S店业务模式基础上，向后市场延长其价值链，构筑一个以海西为腹地、辐射全国的“七位一体”的综合服务体，最终实现全面转型并可持续发展。本文对建发汽车战略转型的研究，旨在为建发汽车在选择未来发展方向和途径方面提供参考依据，也为中国汽车经销商如何顺利实现战略转型提供一些有价值的借鉴。

关键词：汽车经销商； 战略转型； 创新变革； 建发汽车； 汽车后市场

ABSTRACT

Along with the rapid development of economy, China's automobile industry shows a great leap-forward trend and become the largest automobile market in the world in the last few years. Car companies from all over the world take domestic automobile market as the main battleground, network expansion competition become fiercer than ever. However, since 2011, influenced by fade out of stimulated regulation, slow down of economic growth, tightening monetary policy trends and other factors, the growth rate of China's automobile market decline significantly. The contradiction between rapid growth of vehicle manufacturer's production capacity and slowdown growth of market lead to new car sales profit fallen sharply; meanwhile, dealers facing risks due to excessive reliance on profit of 4S shop type new car sales. In this situation, the major dealers have to make the transition to develop after market, to explore more effective business model in order to reduce business risks, and find more profitable way to become bigger and stronger.

Based on C&D Automobile, the leader of automobile dealers in Fujian Province, this thesis conducts the research to the development strategy of automobile dealers under the new situation. C&D Automobile has got a great development in Fujian Province for ten years and achieved a distinct advantage in customers' service, process control, brand image and standard management. However, we couldn't ignore the short board and disadvantage that will be the berries in the future. Obviously speaking, C&D Automobile also must be to innovate when the whole automobile industry's environment is not optimistic any more, especially the internet and mobile internet are changing the world.

This thesis consists of seven chapters from the three parts. First of all, it gives a comprehensive analysis on the present situation and trend of the automotive industry, luxury cars marketing, the macro and micro environment of automobile dealers, which shows the external macro environment of C&D Automobile. Then, in order to provide a valuable reference to C&D Automobile innovation, it analyzes deeply automobile aftermarket, the transformation of automobile dealers target

market. Secondly, it sums up the advantages and disadvantages of c&d automobile transformation through analyzing deeply the internal management environment and the strategic transformation of pressure. Finally, c&d automobile new strategic development framework is put forward from the strategic directions, thinking mode, business mode and strategic implementation. In the end, it gives a feasible Suggestions to innovation planning, strategic and safeguard measures.

Based on the macro and micro environment of C&D Automobile innovation, this thesis suggests that C&D Automobile should develop in the direction of industry chain; based on the 4S shop business model, C&D Automobile could extend its value chain in automobile aftermarket to build a seven-in-one comprehensive service, and then realizes the transformation and sustainable development in an all-round way. The research on C&D Automobile innovation aims to provide a reference point for C&D Automobile in the development direction, and gives some valuable reference for the Chinese automobile dealers how to successfully achieve strategic transformation.

Keywords: Automobile dealers, Strategic transformation, Innovation, C&D automobile, Automobile aftermarket

目录

第一章 导论	1
第一节 研究背景和意义	1
一、研究背景	1
二、研究意义	4
第二节 研究对象与研究框架	5
一、研究对象	5
二、研究框架	6
第二章 建发汽车外部宏观环境分析	8
第一节 汽车行业的外部环境分析	8
一、政治环境	8
二、经济环境	10
三、社会文化环境	11
四、技术因素	11
第二节 汽车行业现状及趋势分析	12
一、汽车行业现状概述	12
二、基于波特模型的中国汽车行业竞争分析	13
三、中国汽车市场趋势	16
第三节 中国豪车市场分析	16
第四节 汽车经销商集团情势分析及出路	20
一、汽车经销商集团趋势明显	20
二、汽车经销商面临挑战	22
三、汽车经销商转型出路	27
第三章 经销商转型目标市场——汽车后市场分析	29
第一节 汽车后市场综述	29
一、汽车后市场	29
二、国内外汽车后市场对比分析	30

第二节 二手车消费市场分析	33
一、我国二手车发展现状	33
二、我国二手车交易现状及存在的问题	35
三、我国二手车市场未来发展趋势	39
第三节 国内售后服务市场分析	40
第四节 汽车配件及用品市场分析	42
一、汽车零部件市场分析	42
二、汽车用品市场分析	45
第五节 汽车美容装潢市场分析	46
第六节 汽车金融和保险市场分析	47
一、汽车消费金融	47
二、汽车保险	50
三、二手车金融	52
第七节 汽车租赁市场分析	53
一、我国汽车租赁市场的发展历程	53
二、我国汽车租赁市场的现状及未来发展趋势	53
第四章 建发汽车内部诊断及战略转型方向分析	59
第一节 建发汽车内部诊断	59
一、建发汽车亟待转型	59
二、建发汽车 SWOT 综合分析	65
第二节 建发汽车的战略转型——基于价值链的思考	68
第三节 建发汽车的战略转型——基于商业模式创新的思考	71
一、转变思维模式和经营理念，打造企业服务品牌	71
二、创新商业模式，产业链纵深均衡发展	74
三、重构组织模式，战略中心向后市场转移	76
四、价值链相关多元化管理方式，适应不同经营内容	77
第五章 建发汽车战略转型规划和实施方略	79
第一节 建发汽车战略发展规划	79

一、规划架构	79
二、深耕福建发展规划布局	83
第二节 建发汽车战略规划实施方略	87
一、4S 店经营中心	88
二、建发二手车业务	89
三、建发城市维修和美容装潢中心	94
四、建发汽车金融公司、保险公司	98
五、建发汽车综合服务中心	102
六、建发汽车传媒公司	104
七、建发汽车电商中心	107
第三节 建发汽车战略规划财务测算	113
第六章 建发汽车战略转型实施保障措施	115
第一节 精细化管理战略规划与实施理念	116
第二节 加强人力资源管理，夯实企业发展基石	118
第三节 实施信息化战略，助力公司发展	123
第七章 结论和建议	126
参考文献	129

第一章 导论

第一节 研究背景和意义

一、研究背景

近年来，伴随着中国经济的蓬勃发展，中国汽车行业呈现出跨越式发展的态势，并成为全球最大的新车销售市场，国外车企将中国视为其最大的目标市场，纷纷进入中国并大力扩张，特别是在全球经济危机时，中国汽车消费市场强劲的增长更成为国外车企的救命稻草。自此，长期在汽车市场整体运行中处于从属地位的中国汽车后市场则在几年的快速成长后迅速成为汽车市场的关注中心，走到了中国汽车市场的前沿。另一方面，2009 年开始陆续出台的消费刺激政策，引爆了汽车市场的井喷式增长，出现整车厂商快速扩张、经销商网络及经销商运营规模不断扩大的态势，并促使中国连续三年保持世界第一大汽车产销国的地位（如图 1-1）。



图 1-1 2012 年全球汽车市场表现

图片来源: www.im4s.cn

进入 2011 年，受刺激政策集体淡出、经济增速下降和货币政策趋向紧缩等因素的叠加影响，这个全球最大的新车市场出现重大转变，中国汽车市场增长速度大幅度回落，乘用车年度增长率回落到 5.3% 的水平（如图 1-2）。长期回荡在中国汽车市场上空的供给决定规模的市场发展基调出现了变音，突然转冷的市场环境使得汽车流通行业的矛盾被不断放大。

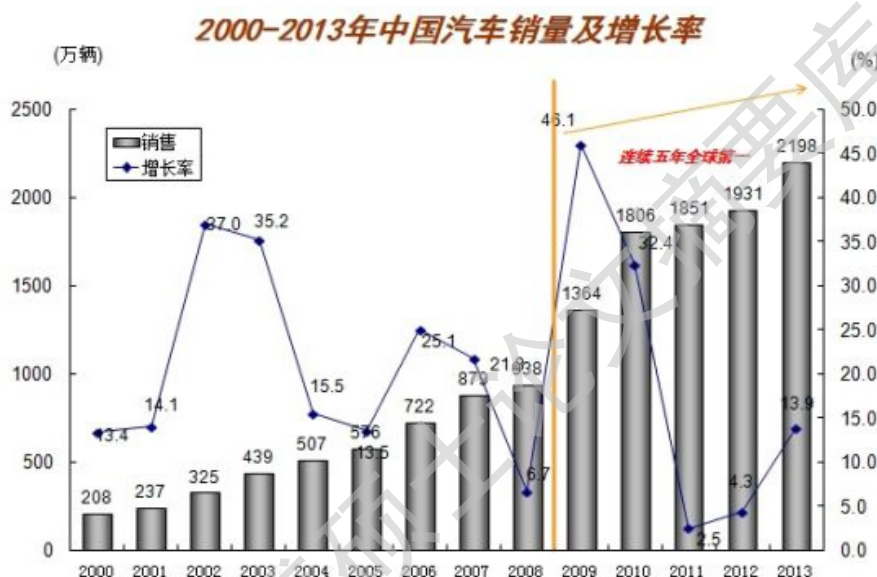


图 1-2 2000 年-2013 年中国汽车销量及增长率

图片来源：中国汽车流通协会^①

整车厂商产能的快速增长与市场增长放缓的矛盾，市场的波动性与经销商自身业务结构不合理的矛盾等主要矛盾逐渐积累，都使之前被繁荣表象掩盖的汽车流通行业运营风险逐渐暴露，形成结构性增长的新特征。虽然以中国平均人口拥车数量与其他先进国家相比低，市场潜力仍然很大，仍在二、三线城市有很大成长空间，但是仍然无法改变目前中国汽车行业发展整体态势（如图 1-3）。

^① 中国汽车流通协会网站 <http://www.cada.cn>

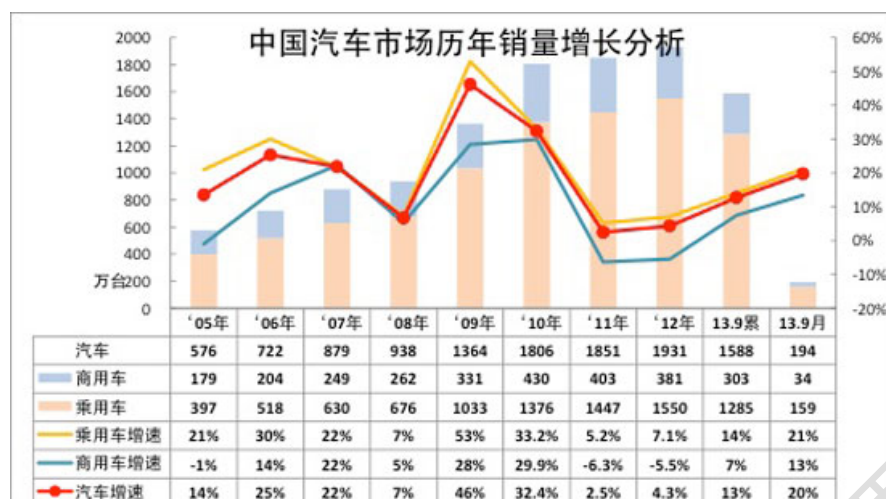


图 1-3 中国汽车历年销量增长分析

图片来源：《2013 年中国汽车市场产销分析报告》^①

长期以来，经销商以 4S 店为商业模式，以网点扩张、品牌授权为主要发展手段，其利润基本依赖于新车销售，在汽车行业快速发展时期，该商业模式给经销商带来可观的经济效益。但是新的市场环境下，追求整体平衡的成熟市场基本特征开始显露，单纯依靠新车需求的外延扩张决定市场景气状况的局面转变为新增需求与置换需求双轮驱动的新特征，同时新的政策、经济、供需形势已经形成，新车销售利润大幅下滑，高利润率的时代已经终结（如图 1-4，1-5，1-6）。

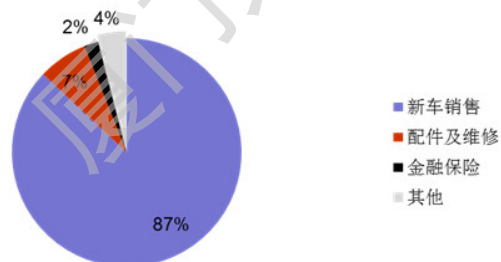


图 1-4 中国汽车经销商营业收入结构

图片来源：《中美汽车经销商对比》^②

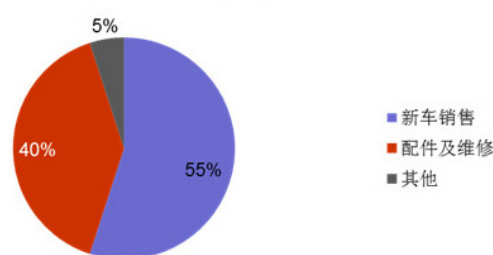


图 1-5 中国汽车经销商利润结构

图片来源：《中美汽车经销商对比》

^① 2013 年 9 月《中国汽车市场产销分析报告》<http://auto.sohu.com/20131021/n388599865.shtml>

^② 数据来源：http://blog.163.com/langxuehong_auto/blog/static/169324479201212023415156/

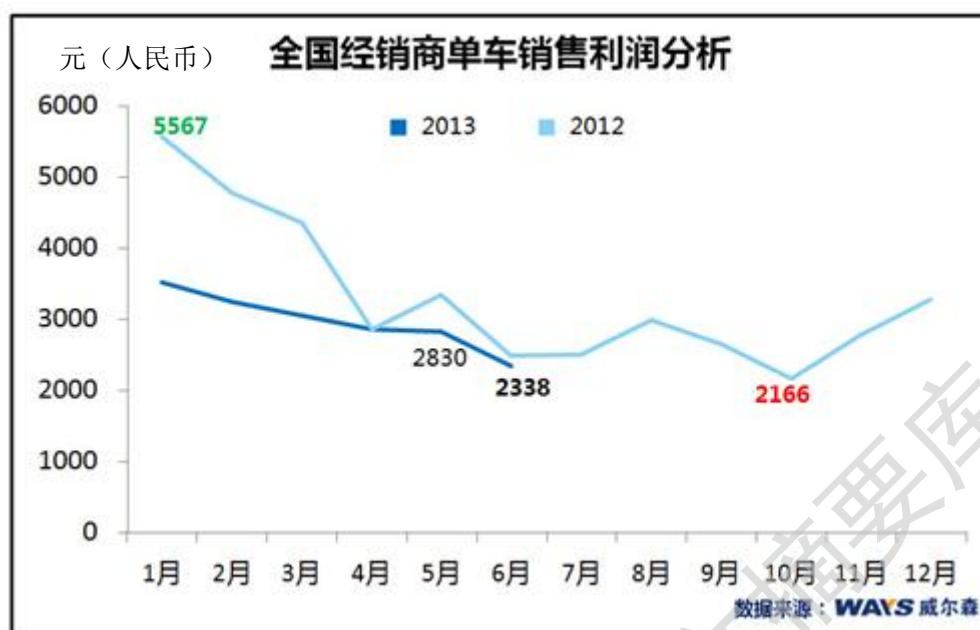


图 1-6 中国汽车经销商单车销售利润下滑

图片来源：威尔森 www.way-s.cn

在此背景下，汽车经销商必须摆脱固有的单一盈利模式，积极探索更为行之有效的商业模式和业务模式，才有可能不被市场所淘汰。

二、研究意义

从 2001 年进入汽车行业的建发汽车，经过十多年的发展，已经成为一家经销 14 个汽车品牌、拥有 34 家子公司、经营网点遍布十几个城市的大型汽车经销服务集团，成为海西地区汽车经销服务的龙头企业。但与中国其他汽车经销服务商一样，也面临着因单一盈利模式——4S 店的固有模式受到挑战，过度依赖汽车销售所产生的效益、缺乏其他新的强劲利润增长点，在汽车行业整体遇冷的情况下，出现新车销售利润率下降、企业利润无法实现突破的情况。2007 年以来伴随着营业额上升的，却是新车销售利润率持续下滑以及利润始终无法突破的局面（如图 1-7）。2013 年，销售毛利率从 9.29% 下降到 7.24%，这也是建发汽车销售毛利率连续两年出现下滑，且以建发汽车核心品牌保时捷下滑最为明显。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库